



Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Control)

Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος ορίζεται ως εξής:

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια διαδικασία που πραγματοποιείται από τη διοίκηση και το λοιπό προσωπικό μιας οικονομικής οντότητας, σχεδιασμένη να παρέχει εύλογη διασφάλιση σχετικά με την επίτευξη των στόχων που σχετίζονται με τις λειτουργίες, την υποβολή εκθέσεων και τη συμμόρφωση.

Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου

- ❑ Για τη διοίκηση, το Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου προβλέπει:
- Ένα **μέσο** για την εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου σε κάθε τύπο οντότητας
- Μια **προσέγγιση βασισμένη σε αρχές** που παρέχει ευελιξία και επιτρέπει την κρίση στο σχεδιασμό, την εφαρμογή και τη διεξαγωγή εσωτερικού ελέγχου
- Ένα **μέσο** εντοπισμού και ανάλυσης κινδύνων και ανάπτυξης και διαχείρισης κατάλληλων απαντήσεων
- **Απαιτήσεις** για ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου
- Μια **ευκαιρία** να επεκταθεί η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου
- Μια **ευκαιρία** να εξαλειφθούν οι αναποτελεσματικοί, περιττοί ή αναποτελεσματικοί έλεγχοι

Στόχοι και Αρχές του Internal Control

Η διαδικασία του **Internal Control** (Εσωτερικός Έλεγχος) σε μια επιχείρηση αποτελεί ένα σύστημα μηχανισμών, διαδικασιών και πολιτικών που στοχεύει στη διασφάλιση της ορθής λειτουργίας της εταιρείας, της αξιοπιστίας των οικονομικών της αναφορών και της συμμόρφωσής της με τους κανονισμούς και τους νόμους.

Στόχοι Εσωτερικού Ελέγχου

Το Πλαίσιο προβλέπει τρεις κατηγορίες στόχων, οι οποίοι επιτρέπουν στους οργανισμούς να εστιάζουν σε διαφορετικές πτυχές του εσωτερικού ελέγχου:

- 1. Λειτουργικοί Στόχοι - Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών**
- 2. Στόχοι αναφοράς - Αξιοπιστία των οικονομικών αναφορών**
- 3. Στόχοι συμμόρφωσης - Συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς**

Το Πλαίσιο Ε.Ε. ορίζει αρχές που αντιπροσωπεύουν τις θεμελιώδεις έννοιες που σχετίζονται με κάθε στοιχείο.

Περιβάλλον Ελέγχου

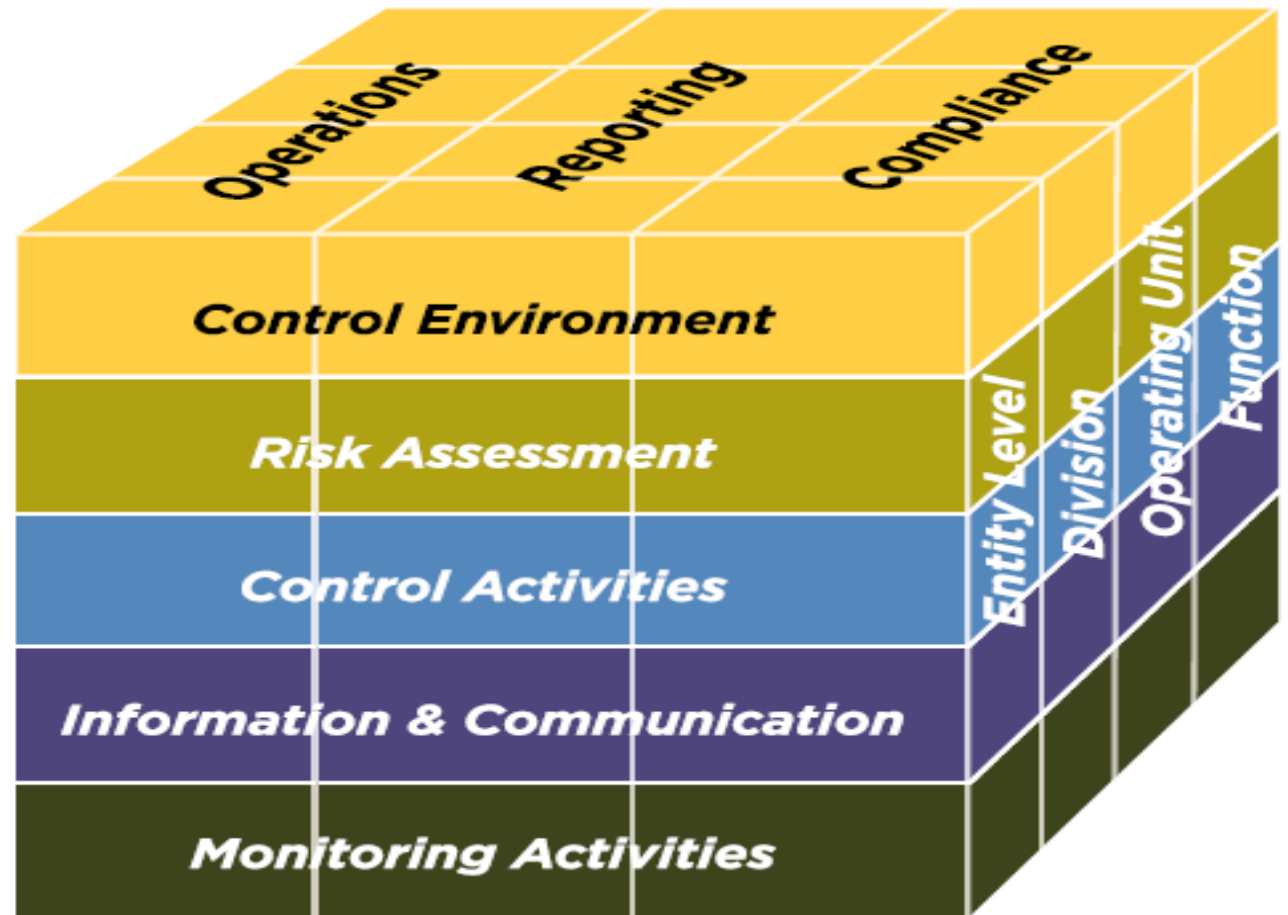
Εκτίμηση Κινδύνου

Δραστηριότητες ελέγχου

Πληροφορία και επικοινωνία

Δραστηριότητες παρακολούθησης

Αρχές (principles)



Τύποι Εσωτερικού Ελέγχου

Preventive – Προληπτικοί

- Διαχωρισμός καθηκόντων
- Προέγκριση ενεργειών – συναλλαγών
- Έλεγχοι πρόσβασης
- Έλεγχος φυσικών περιουσιακών στοιχείων
- Εκπαίδευση προσωπικού

Detective – Εντοπισμού

- Συμφωνία συναλλαγών
- Διαφορές ανάμεσα σε προϋπολογισμό και απόδοση
- Καταμέτρηση αποθέματος

Αποτελεσματικός Εσωτερικός Έλεγχος

Το Πλαίσιο καθορίζει τις απαιτήσεις για ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Απαιτεί ότι:

- Καθένα από τις πέντε σχετικές αρχές είναι παρόν και λειτουργεί.
- Οι πέντε σχετικές αρχές λειτουργούν μαζί με ολοκληρωμένο τρόπο.

Περιορισμοί

Περιορισμοί μπορεί να προκύψουν από:

- Η καταλληλότητα των στόχων που καθορίζονται ως προϋπόθεση για τον εσωτερικό έλεγχο
- Πραγματικότητα ότι η ανθρώπινη κρίση στη λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι εσφαλμένη και να υπόκειται σε μεροληψία
- Βλάβες που μπορεί να προκύψουν λόγω ανθρώπινων αστοχιών, όπως απλά σφάλματα
- Ικανότητα διοίκησης, λοιπού προσωπικού ή/και τρίτων να παρακάμπτουν τους ελέγχους μέσω συμπαιγνίας
- Εξωτερικές εκδηλώσεις πέραν του οργανισμού

Εσωτερικός Έλεγχος στον Κλάδο Φιλοξενίας

Ο εσωτερικός έλεγχος (Internal Control) σε μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι ζωτικής σημασίας, καθώς διασφαλίζει τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης, την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και την προστασία των οικονομικών και φυσικών πόρων.

Κύριοι Τομείς Εσωτερικού Ελέγχου σε μια Ξενοδοχειακή Μονάδα

1. Οικονομικός Έλεγχος & Διαχείριση Εσόδων

Έλεγχος κρατήσεων & εσόδων

Έλεγχος εξόδων & προμηθειών

Έλεγχος δαπανών προσωπικού & μισθοδοσίας

2. Έλεγχος Τμημάτων & Υπηρεσιών

Τμήμα Υποδοχής (Front Office) & Housekeeping

Εστιατόρια & Bar (F&B Control)

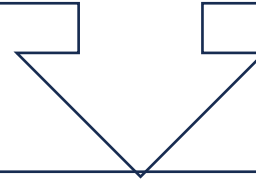
Συντήρηση & Ασφάλεια

3. Έλεγχος Ασφάλειας & Νομικής Συμμόρφωσης

Προστασία προσωπικών δεδομένων πελατών (GDPR Compliance)

Ασφάλεια Συναλλαγών & Αποτροπή Απάτης

Έλεγχος υγειονομικών πρωτοκόλλων



Οφέλη του Εσωτερικού Ελέγχου σε μια Ξενοδοχειακή Μονάδα

- Μείωση κόστους & αύξηση αποδοτικότητας
- Βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών.
- Πρόληψη απάτης & οικονομικών απωλειών
- Ενίσχυση της φήμης & ανταγωνιστικότητας
- Συμμόρφωση με νόμους & κανονισμούς

❑ Πυλώνες Εσωτερικού Ελέγχου

Περιβάλλον Ελέγχου

- **Εταιρική διακυβέρνηση:** Διασφάλιση ότι η διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο επιβλέπουν την επιχείρηση με διαφάνεια.
- **Κουλτούρα ακεραιότητας και δεοντολογίας:** Κώδικας ηθικής, κανόνες συμπεριφοράς προσωπικού.
- **Δομή και οργάνωση:** Σαφείς αρμοδιότητες μεταξύ διοίκησης, οικονομικής διεύθυνσης και προσωπικού.
- **Πολιτικές προσλήψεων και εκπαίδευσης:** Διαρκής εκπαίδευση σε θέματα ασφάλειας, εξυπηρέτησης πελατών και λογιστικών πρακτικών.

Εκτίμηση Κινδύνων

Αναγνώριση και αξιολόγηση κινδύνων που σχετίζονται με:

- **Οικονομική απάτη** (πλαστές πληρωμές, ψευδείς τιμολογήσεις)
- **Απώλειες λόγω ανεπάρκειας ελέγχων** (κλοπές, ατυχήματα)
- **Μη συμμόρφωση με κανονισμούς** (υγειονομικός έλεγχος, GDPR)
- **Κυβερνοασφάλεια** (προστασία δεδομένων πελατών)

Δραστηριότητες Ελέγχου

Οι έλεγχοι διακρίνονται σε:

Λειτουργικοί Έλεγχοι

- **Υποδοχή & Κρατήσεις:** Διασταύρωση των κρατήσεων με τις εισπράξεις και των check-in με τα τιμολόγια.
- **Τμήμα Οροφοκομίας & Housekeeping:** Έλεγχος ποιότητας υπηρεσιών και απογραφής προμηθειών.
- **Εστίαση (F&B):** Έλεγχος αποθεμάτων, παραγγελιών και διαχείριση αποβλήτων.
- **Ασφάλεια και Συντήρηση:** Τακτικός έλεγχος εξοπλισμού, πυρασφάλειας και συστημάτων ασφάλειας.

Οικονομικοί & Λογιστικοί Έλεγχοι

- **Έλεγχος εσόδων:** Αντιστοίχιση παραστατικών με εισπράξεις και διασταύρωση τραπεζικών καταθέσεων.
- **Έλεγχος εξόδων:** Αξιολόγηση τιμολογίων, σύγκριση με προϋπολογισμό και έγκριση πληρωμών.
- **Διαχείριση μετρητών:** Συχνός έλεγχος ταμείου και χρηματορροών.
- **Μισθοδοσία & Εργασιακά Θέματα:** Έλεγχος πληρωμών προσωπικού και συμμόρφωση με εργασιακές διατάξεις.

Πληροφόρηση & Επικοινωνία

- **Σύστημα αναφορών:** Καθημερινές και μηνιαίες αναφορές εσόδων, εξόδων και πληρότητας.
- **Διαφάνεια στις διαδικασίες:** Ηλεκτρονικά συστήματα ERP και PMS (Property Management System) για πλήρη καταγραφή συναλλαγών.
- **Διαχείριση καταγγελιών:** Συστήματα feedback πελατών και εσωτερικών αναφορών για παρατυπίες.

Παρακολούθηση & Αναθεώρηση

- **Εσωτερικοί έλεγχοι:** Περιοδικοί έλεγχοι από την οικονομική διεύθυνση ή εξωτερικούς ελεγκτές.
- **Αναθεώρηση διαδικασιών:** Βελτίωση των πολιτικών ελέγχου και εκσυγχρονισμός συστημάτων διαχείρισης.
- **Αντιμετώπιση αποκλίσεων:** Ανάπτυξη σχεδίου δράσης για τη διόρθωση προβλημάτων.

Διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου

Το ξενοδοχείο θα πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένες διαδικασίες ελέγχου για κάθε τμήμα:

1. Καθημερινές Διαδικασίες

- Έλεγχος ταμείου και τραπεζικών κινήσεων.
- Διασταύρωση εσόδων από κρατήσεις, POS, online bookings.
- Αναφορά πληρότητας και ακυρώσεων.

2. Εβδομαδιαίες Διαδικασίες

- Έλεγχος αποθεμάτων και αποθήκης.
- Έλεγχος τιμολογίων και προμηθειών.
- Ανασκόπηση παραπόνων πελατών και δράσεις βελτίωσης.

3. Μηνιαίες Διαδικασίες

- Ανάλυση οικονομικών αποτελεσμάτων.
- Έλεγχος συμμόρφωσης με νομικές και κανονιστικές υποχρεώσεις.
- Επιθεωρήσεις ασφάλειας, υγείας και περιβαλλοντικών πρακτικών.

Τεχνολογίες Υποστήριξης Εσωτερικού Ελέγχου

Λογιστικά συστήματα ERP:

Αυτοματοποιημένος έλεγχος χρηματοοικονομικών δεδομένων.

PMS (Property Management Systems):

Διαχείριση κρατήσεων, πληρωμών και ελέγχων δωματίων.

Συστήματα ελέγχου πρόσβασης:

Διασφάλιση πρόσβασης σε εξουσιοδοτημένο προσωπικό.

Πλατφόρμες διαχείρισης κινδύνων & συμμόρφωσης:

Καταγραφή και αντιμετώπιση νομικών και λειτουργικών κινδύνων.

Συμπεράσματα & Ενίσχυση του Ελέγχου

- **Ανάθεση υπευθυνότητας:** Κάθε τμήμα να διαθέτει αρμόδιο για την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου.
- **Εκπαίδευση προσωπικού:** Διαρκής επιμόρφωση σε διαδικασίες, ασφάλεια και διαχείριση κινδύνων.
- **Συνεχής αναπροσαρμογή:** Το πλαίσιο ελέγχου να επικαιροποιείται ανάλογα με νέες τεχνολογίες και κανονισμούς.

Μελέτες Περίπτωσης Εσωτερικού Ελέγχου

❑ Οικονομική Απάτη στο Ritz-Carlton Kuala Lumpur

Στο διάσημο ξενοδοχείο **Ritz-Carlton στην Κουάλα Λουμπούρ**, ένας υπάλληλος του λογιστηρίου κατάφερε να υπεξαιρέσει περίπου **1,3 εκατομμύρια δολάρια** μέσω αδύναμων μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου.

Πώς έγινε η απάτη

Ο υπάλληλος είχε την εξουσία να:

- Εγκρίνει τιμολόγια προμηθευτών
- Διαχειρίζεται τραπεζικές συναλλαγές
- Εκτελεί πληρωμές χωρίς δεύτερο επίπεδο έγκρισης

Αυτό του επέτρεψε να δημιουργήσει **πλαστά τιμολόγια** για ανύπαρκτους προμηθευτές και να μεταφέρει χρήματα σε δικούς του τραπεζικούς λογαριασμούς. Το πρόβλημα ήταν ότι **δεν υπήρχε διαχωρισμός καθηκόντων** (Segregation of Duties), που αποτελεί βασική αρχή του Internal Control.

Πώς αποκαλύφθηκε

Η απάτη εντοπίστηκε όταν:

- Ο εσωτερικός έλεγχος της εταιρείας παρατήρησε **ασυνήθιστα υψηλές δαπάνες** σε συγκεκριμένους προμηθευτές.
- Κάποιοι προμηθευτές δεν υπήρχαν στα επίσημα μητρώα της εταιρείας.
- Υπήρχαν **διπλές πληρωμές** σε λογαριασμούς που συνδέονταν με τον ίδιο υπάλληλο.

Τι αλλαγές έγιναν μετά

Μετά το σκάνδαλο, το Ritz-Carlton υιοθέτησε **αυστηρότερους εσωτερικούς ελέγχους**, όπως:

- **Διαχωρισμό αρμοδιοτήτων** στις χρηματοοικονομικές διαδικασίες
- **Διπλή έγκριση πληρωμών**
- **Ενισχυμένο auditing** από εξωτερικούς ελεγκτές

❑ Το Σκάνδαλο του "Cipriani Hotel" στη Βενετία

Τι συνέβη

Το ιστορικό ξενοδοχείο **Cipriani** στη Βενετία, ένα από τα πιο πολυτελή ξενοδοχεία στον κόσμο, υπέστη σοβαρή απάτη όταν ένας υπάλληλος του λογιστηρίου υπεξαίρεσε περισσότερα από **8 εκατομμύρια ευρώ** σε διάστημα αρκετών ετών.

Πώς αποκαλύφθηκε η απάτη

Όταν η ιδιοκτησία του ξενοδοχείου άλλαξε χέρια, η νέα διοίκηση διενήργησε εξονυχιστικό έλεγχο των οικονομικών αρχείων. Εκεί αποκαλύφθηκαν **μη καταγεγραμμένες πληρωμές** και **υπερτιμολογήσεις** που είχαν κατευθυνθεί σε προσωπικούς λογαριασμούς του υπαλλήλου.

Πού ήταν η αποτυχία στον Internal Control

- 1. Έλλειψη διαχωρισμού καθηκόντων** → Ο συγκεκριμένος υπάλληλος είχε πλήρη εξουσία στις οικονομικές συναλλαγές, κάτι που του επέτρεψε να δημιουργεί πλαστά τιμολόγια και να μεταφέρει χρήματα σε προσωπικούς λογαριασμούς.
- 2. Ανεπαρκής παρακολούθηση από τη διοίκηση** → Η διοίκηση δεν διενεργούσε τακτικούς ελέγχους στις λογιστικές διαδικασίες, αφήνοντας μεγάλα περιθώρια για οικονομικές ατασθαλίες.
- 3. Απουσία εξωτερικού ελέγχου** → Το ξενοδοχείο δεν είχε υποχρεωτικούς εξωτερικούς ελέγχους σε κρίσιμες οικονομικές συναλλαγές.

Πώς διορθώθηκε η κατάσταση

Μετά το σκάνδαλο, το Cipriani εφάρμοσε:

Αυστηρούς ελέγχους έγκρισης τιμολογίων (διπλή έγκριση για κάθε πληρωμή)

Εξωτερικούς ελεγκτές για ετήσια οικονομική επισκόπηση

Περιορισμένη πρόσβαση στις οικονομικές συναλλαγές, με διαχωρισμό αρμοδιοτήτων

❑ Marriott International

Σε αντίθεση, η **Marriott International** εφαρμόζει ισχυρό **Internal Control**, αποτρέποντας τέτοιες απάτες.

Η εταιρεία:

- Χρησιμοποιεί **σύγχρονα ERP συστήματα** που ανιχνεύουν ύποπτες συναλλαγές
- Έχει **διαχωρισμό καθηκόντων** στη διαχείριση χρημάτων
- Διενεργεί **τακτικούς εσωτερικούς ελέγχους**

Αυτά τα μέτρα έχουν μειώσει σημαντικά τα περιστατικά απάτης και κακής διαχείρισης.

❑ Hilton Hotels & Resorts

Τι κάνει καλά η Hilton

Η Hilton Hotels & Resorts θεωρείται πρότυπο στον χώρο των ξενοδοχείων λόγω των ισχυρών μηχανισμών **Internal Control** που χρησιμοποιεί για την αποτροπή οικονομικών παραβάσεων και απάτης.

Μηχανισμοί Εσωτερικού Ελέγχου που χρησιμοποιεί:

- **Κεντρικό σύστημα οικονομικής διαχείρισης** → Όλα τα οικονομικά δεδομένα των ξενοδοχείων της αλυσίδας παρακολουθούνται κεντρικά μέσω του ERP συστήματος **SAP**, αποτρέποντας χειροκίνητους χειρισμούς που μπορούν να οδηγήσουν σε απάτες.
- **Σαφής διαχωρισμός αρμοδιοτήτων** → Κανένας υπάλληλος δεν μπορεί να εγκρίνει μια πληρωμή μόνος του. Απαιτούνται **τουλάχιστον δύο επίπεδα έγκρισης**.
- **Τριμηνιαίοι εσωτερικοί έλεγχοι** → Κάθε ξενοδοχείο της Hilton ελέγχεται εσωτερικά κάθε τρεις μήνες για τυχόν ύποπτες συναλλαγές ή παρατυπίες.
- **Ανάλυση δεδομένων μέσω AI** → Η εταιρεία χρησιμοποιεί αλγορίθμους τεχνητής νοημοσύνης για να εντοπίζει ασυνήθιστες συναλλαγές και να ειδοποιεί την ομάδα οικονομικού ελέγχου.

Η Hilton έχει καταφέρει να **αποτρέψει μεγάλα οικονομικά σκάνδαλα** και να διατηρήσει υψηλή διαφάνεια στις οικονομικές της συναλλαγές.

Κατάσταση «Ημερήσιας Κίνησης Πελατών» ή Main Courante

- Το σύστημα παρακολούθησης των λογαριασμών των πελατών κατά την διάρκεια διαμονής τους στο ξενοδοχείο δηλ. από την άφιξη (ίσως και νωρίτερα) μέχρι και την αναχώρησή τους από το ξενοδοχείο.
 - Καθημερινή καταχώρηση των εσόδων ανά τμήμα εκμετάλλευσης.
 - Καθημερινή χρέωση των εσόδων των τμημάτων σε κάθε πελάτη.
 - Καταχώρηση των πιστώσεων στους λογαριασμούς των πελατών (έναντι καταβολών αλλά και εξοφλήσεων)
 - Παρακολούθηση των προκαταβολών των κρατήσεων (ισοζύγιο προκαταβολών).

Reservation | Debtor Extras

Reservation No :	6852	JAHNKE/JOSEPH
Transactions :	1 (1/2/3)	ALL TRANSACTIONS
From Date :	07.06.13	Friday 07 June 2013
To Date :	07.06.13	Friday 07 June 2013
Summary :	<input checked="" type="checkbox"/>	SUMMARY PER DEPARTEMENT
One Line Arrangement :	<input checked="" type="checkbox"/>	ONE LINE ARRANGEMENT PER DAY
Zero Prices :	<input type="checkbox"/>	
Department Groups :		
Departments Included :		
Debtor :	6	THOMAS COOK AG
Remarks :		Hotel No: 1

Date	Charge	Description	Debit	Credit	Credit	Card S	A	N
07.06.13	SRB	SINGLE SEA VIEW	20,00	0,00				
07.06.13	2	BREAKFAST	13,00	0,00				
07.06.13	3	MEALS	10,00	0,00				
07.06.13	4	LUNCH	12,20	0,00				
07.06.13	9	RESTAURANT	40,80	0,00				
07.06.13	14	BAR 9%	22,44	0,00				
07.06.13	15	TELEPHONE	3,35	0,00				
07.06.13	19	SAFE	5,50	0,00				
07.06.13	43	CASH	0,00	50,00				
07.06.13	47	CREDIT CARDS	0,00	77,29	70			

1

Total

127,29

127,29

0,00

Εφαρμογή Main Courante

Πελάτης - Διαμονή Λεπτομέρειες

Ξενοδοχείο Όνομα : ABC

Επισκέπτης Όνομα : XXX YYY

Ημερομηνία άφιξης : 15-03-2025

Αποχώρηση Ημερομηνία : 2025-03-20

Διάρκεια παραμονής : 5 ημέρες

Δωμάτιο Τύπος : Θέα στη θάλασσα - Σουίτα

Τιμή ανά διανυκτέρευση : 250 €

Χρεώσεις και υπηρεσίες

Δωμάτιο Χρεώσεις :

5 διανυκτερεύσεις × 250 € ανά διανυκτέρευση = **1.250 €**

Πρόσθετες υπηρεσίες :

Πρωινό : Καθημερινός μπουφές πρωινού για 2 άτομα (25€ ανά άτομο την ημέρα)

5 ημέρες × 2 άτομα × 25 € = **250 €**

Σπά : 1 μασάζ συνεδρία (€80)

80€

Δείπνο στο εστιατόριο του ξενοδοχείου : 3 δείπνα με €45 το άτομο

3 δείπνα × 2 άτομα × 45 € = **270 €**

Κράτηση εκδρομής : Ξενάγηση με ιδιωτικό σκάφος για 2 άτομα (€200)

200€

Αεροδρόμιο Μεταφορά : Μεταφορά(60€)

60€

Κατανάλωση Mini Bar : Ποτά και σνακ κατά τη διάρκεια της διαμονής (50€)

€50

Σύνολο - Χρεώσεις

Δωμάτιο Χρέωση : 1.250 €

Πρωινό : 250€

Σπά : 80€

Δείπνο : 270 €

Εκδρομή : 200€

Αεροδρόμιο Μεταφορά : 60€

Mini Bar : 50€

Συνολικές χρεώσεις :

1.250 € (Δωμάτιο) + 250 € (Πρωινό) + 80 € (Σπα) + 270 € (Δείπνο) + 200 € (Εκδρομή) + 60 € (Μεταφορά) + 50 € (Μίνι μπαρ)
= **2.160 €**

Πληρωμές :

Προκαταβολή κατά το check-in : 500 €

Πληρωμή κατά τη διάρκεια της διαμονής (για επιπλέον υπηρεσίες): 1.000 € - διά μέσου Πιστωτικής Κάρτας

Σύνολο - Πληρωμές

500 € (Κατάθεση) + 1.000 € (Πληρωμές κατά την διάρκεια διαμονή) = **1.500 €**

Οφειλόμενο Υπόλοιπο :

Σύνολο Χρεώσεις : 2.160 €

Σύνολο Πληρωμές : 1.500 €

Οφειλόμενο ποσό κατά το ταμείο : 2.160 € (Συνολικές χρεώσεις) - 1.500 € (Πληρωμές) = 660 €

Σύνοψη

Σύνολο Χρεώσεις : 2.160 €

Σύνολο Πληρωμές : 1.500 €

Ποσό Προθεσμία : 660€

Τρόπος πληρωμής για οφειλόμενο υπόλοιπο : Πιστωτική κάρτα (ή άλλες ρυθμίσεις σύμφωνα με την προτίμηση του πελάτη)

Πίνακας MainCourante

Service / Χρέωση	Περιγραφή	Ποσότητα	Μονάδα Τιμή (€)	Σύνολο (€)
Δωμάτιο	Σουίτα με θέα στη Θάλασσα για 5 διανυκτερεύσεις	5 νύχτες	250	1.250
Πρωινό	Καθημερινό πρωινό σε μπουφέ για 2 άτομα	5 ημέρες × 2	25	250
Ιαματική πηγή Θεραπεία	1 μασάζ συνεδρίαση	1 συνεδρία	80	80
Ξενοδοχείο Δείπνο	Δείπνο στο εστιατόριο του ξενοδοχείου (2 άτομα)	3 δείπνα × 2	45	270
Εκδρομή	Ξενάγηση με ιδιωτικό σκάφος για 2 άτομα	1 περιήγηση	200	200
Αεροδρόμιο Μεταφορά	Γύρω ταξίδι αεροδρόμιο μεταφορά	1 ταξίδι	60	60
Μίνι Μπαρ Κατανάλωση	Ποτά και σνακ που καταναλώνονται κατά τη διάρκεια της διαμονής	-	-	50
Σύνολο Ταρίφα	Άθροισμα όλων ταρίφα	-	-	2.160

Πληρωμή Τύπος	Περιγραφή	Ποσό (€)
Προκαταβολή Κατάθεση	Έλεγχος check in	500
Πληρωμή Κατά την διάρκεια Διαμονή	Πληρωμή μέσω πιστωτικής κάρτας για υπηρεσίες	1.000
Σύνολο Πληρωμές	Άθροισμα όλων πληρωμών	1.500

Πληρωμές & Διακανονισμοί

Ισορροπία Λογαριασμός	Ποσό (€)
Σύνολο Ταρίφα	2.160
Σύνολο Πληρωμές	1.500
Ποσό Οφειλόμενος Επάνω σε Αποχώρηση	660

Ισορροπία Λογαριασμού Πελάτη

Καθέκαστα	Ποσό (€)
Σύνολο Ταρίφα	2.160
Σύνολο Πληρωμές Κατασκευασμένος	1.500
Ισορροπία Οφειλόμενος	660

Περίληψη του Πελάτη - Αποχώρηση

Πληρωμή Μέθοδος	Ποσό (€)
Πιστωτική Κάρτα	660

Τρόπος πληρωμής - οφειλόμενο υπόλοιπο

**Εφαρμογή
Εσωτερικού Ελέγχου
Ξενοδοχείου**

Περιγραφή Επιχείρησης

- Ξενοδοχείο: 100 δωμάτια
- Τιμή ανά διανυκτέρευση: 120€ κατά μέσο όρο
- Μέση πληρότητα: 75% ετησίως
- Ετήσια λειτουργία: 365 ημέρες
- Εστιατόριο & μπαρ: Μέση δαπάνη ανά πελάτη: 30€
- Λειτουργικά έξοδα: 50% των εσόδων

1. Υπολογισμός Εσόδων

Οι πηγές εσόδων περιλαμβάνουν:

- Έσοδα από διανυκτερεύσεις
- Έσοδα από το εστιατόριο/μπαρ
- Έσοδα από επιπλέον υπηρεσίες (π.χ. spa, parking, room service)

1.1. Έσοδα από διανυκτερεύσεις

Έσοδα διανυκτέρευσης = Αριθμός δωματίων × Πληρότητα × Ημέρες λειτουργίας × Τιμή ανά διανυκτέρευση

$$100 \times 75\% \times 365 \times 120 = 3.285.000\text{€}$$

1.2. Έσοδα από το εστιατόριο & μπαρ

Υποθέτουμε ότι το 60% των πελατών επισκέπτεται το εστιατόριο και ξοδεύει κατά μέσο όρο 30€.

Έσοδα εστιατορίου = Αριθμός πελατών × Ποσοστό χρήσης × Μέση δαπάνη

$$(100 \times 75\% \times 365) \times 60\% \times 30 = 657.000\text{€}$$

1.3. Έσοδα από επιπλέον υπηρεσίες

Υποθέτουμε ότι το 20% των πελατών χρησιμοποιεί επιπλέον υπηρεσίες με μέση δαπάνη 40€.

$$(100 \times 75\% \times 365) \times 20\% \times 40 = 292.000\text{€}$$

1.4. Συνολικά έσοδα

$$3.285.000 + 657.000 + 292.000 = 4.234.000\text{€}$$

2. Υπολογισμός Εξόδων

Τα λειτουργικά έξοδα εκτιμώνται στο 50% των συνολικών εσόδων.

$$4.234.000 \times 50\% = 2.117.000\text{€}$$

Τα έξοδα χωρίζονται ως εξής:

- Μισθοδοσία προσωπικού: 40% των εξόδων → 846.800€
- Κόστος προμηθειών & αναλωσίμων: 25% των εξόδων → 529.250€
- Κόστος ενέργειας & λειτουργίας: 20% των εξόδων → 423.400€
- Συντήρηση & καθαριότητα: 10% των εξόδων → 211.700€
- Άλλα λειτουργικά έξοδα: 5% των εξόδων → 105.850€

3. Υπολογισμός Κερδοφορίας

Καθαρό Κέρδος = Συνολικά Έσοδα – Συνολικά Έξοδα

$$4.234.000 - 2.117.000 = 2.117.000\text{€}$$

Το καθαρό κέρδος ανέρχεται σε 2.117.000€ με περιθώριο κέρδους 50%.

4. Έλεγχος Κρίσιμων Δεικτών

4.1. Έλεγχος απόδοσης ανά δωμάτιο (RevPAR)

Ο RevPAR (Revenue per Available Room) είναι βασικός δείκτης για τα ξενοδοχεία.

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{Έσοδα από διανυκτερεύσεις}}{\text{Αριθμός διαθέσιμων δωματίων} \times \text{Ημέρες λειτουργίας}}$$
$$\frac{3.285.000}{100 \times 365} = 90\text{€}$$

4.2. Έλεγχος Food & Beverage Cost (F&B Cost %)

Ο δείκτης F&B Cost % δείχνει την αναλογία κόστους προμηθειών σε σχέση με τα έσοδα από το εστιατόριο.

$$\frac{529.250}{657.000} \times 100 = 80.5\%$$

5. Εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου

5.1. Έλεγχος Εσόδων

- Σύγκριση κρατήσεων με τα έσοδα από διανυκτερεύσεις.
- Ανάλυση διαφορών στα POS και στις online πληρωμές.
- Δειγματοληπτικός έλεγχος τιμολογίων πελατών.

5.2. Έλεγχος Εξόδων

- Επιθεώρηση παραγγελιών και τιμολογίων προμηθευτών.
- Έλεγχος αναλογίας κόστους μισθοδοσίας προς έσοδα.
- Ανάλυση κατανάλωσης ενέργειας και προτάσεις μείωσης.

6. Συμπεράσματα και Δράσεις Βελτίωσης

1. **Έλεγχος Κερδοφορίας:** Η επιχείρηση είναι κερδοφόρα, αλλά χρειάζεται μείωση του κόστους προμηθειών F&B.
2. **Αύξηση Αποδοτικότητας:** Βελτίωση του RevPAR μέσω καλύτερης διαχείρισης κρατήσεων και δυναμικής τιμολόγησης.
3. **Βελτίωση Έλεγχου Δαπανών:** Περιοδικός έλεγχος προμηθευτών και ενέργειας για μείωση κόστους.

Τελικό Συμπέρασμα

Η ξενοδοχειακή μονάδα έχει ένα ισχυρό οικονομικό προφίλ, αλλά μέσω της εφαρμογής του πλαισίου εσωτερικού ελέγχου μπορεί να βελτιστοποιήσει τη λειτουργία της, να αυξήσει την αποδοτικότητα και να μειώσει το κόστος, εξασφαλίζοντας ακόμη μεγαλύτερη κερδοφορία.

Case Study

Εσωτερικός Έλεγχος Οροφοκομίας

Στοιχεία Ξενοδοχείου

- Δωμάτια: 120
- Μέση πληρότητα: 75%
- Κατειλημμένα δωμάτια ημερησίως:
 $120 \times 75\% = 90$ **δωμάτια**
- Προσωπικό οροφοκομίας: 10
καμαριέρες
- Μισθός ανά καμαριέρα: 1.100€/μήνα
- Μέρες λειτουργίας: 30/μήνα

Αντικείμενο Ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος εξετάζει:

- Παραγωγικότητα προσωπικού
- Κόστος ανά καθαρισμό
- Απώλειες από κακή διαχείριση
(amenities & λινά)
- Απόκλιση προϋπολογισμού

1) Παραγωγικότητα Προσωπικού

Δεδομένα

Μέσος χρόνος καθαρισμού ανά δωμάτιο: 30 λεπτά

Ωράριο: 8 ώρες = 480 λεπτά

Θεωρητική παραγωγικότητα:

$480 / 30 = 16$ **δωμάτια/ημέρα**

Πραγματικά δεδομένα

Καμαριέρες καθαρίζουν: **12 δωμάτια/ημέρα**

Απόκλιση

Χαμένη παραγωγικότητα:

$16 - 12 = 4$ **δωμάτια/καμαριέρα**

Συνολικά:

$4 \times 10 = 40$ **δωμάτια/ημέρα χαμένα**

Κόστος ευκαιρίας

Το ξενοδοχείο χρειάζεται επιπλέον προσωπικό:

Απαιτούμενα δωμάτια: 90

Παραγωγή: $10 \times 12 = 120$ (φαίνεται επαρκές αλλά με χαμηλή απόδοση)

Αν λειτουργούσε αποδοτικά:

Θα χρειαζόταν:

$90 / 16 = 6$ **καμαριέρες**

Υπερβάλλον προσωπικό:

$10 - 6 = 4$ **καμαριέρες**

Κόστος:

$4 \times 1.100\text{€} = 4.400\text{€/μήνα}$ **περιττό κόστος**

2) Κόστος Καθαρισμού ανά Δωμάτιο

Συνολικό μηνιαίο κόστος προσωπικού

$$10 \times 1.100\text{€} = \mathbf{11.000\text{€}}$$

Καθαρισμένα δωμάτια/μήνα

$$90 \times 30 = \mathbf{2.700 \text{ δωμάτια}}$$

Κόστος ανά δωμάτιο

$$11.000 / 2.700 = \mathbf{4,07\text{€/δωμάτιο}}$$

Benchmark (στόχος)

3,00€/δωμάτιο

Απόκλιση

$$4,07 - 3,00 = \mathbf{+1,07\text{€/δωμάτιο}}$$

Συνολική επιβάρυνση:

$$1,07 \times 2.700 = \mathbf{2.889\text{€/μήνα}}$$

3) Έλεγχος Amenities (σαπούνια, σαμπουάν κ.λπ.)

Πρότυπο κατανάλωσης

$$1 \text{ σετ/δωμάτιο} = 1,20\text{€}$$

Αναμενόμενο κόστος:

$$2.700 \times 1,20 = \mathbf{3.240\text{€}}$$

Πραγματική κατανάλωση

3.900€

Απόκλιση

$$3.900 - 3.240 = \mathbf{660\text{€}}$$

Πιθανές αιτίες

Υπερκατανάλωση

Κακή καταγραφή

Κλοπές προσωπικού

Μη ελεγχόμενη αποθήκη

4) Έλεγχος Λινοθήκης (σεντόνια & πετσέτες)

Πρότυπο

3 αλλαγές/εβδομάδα

Κόστος πλυντηρίου: 2€/δωμάτιο

Αναμενόμενο:

$$2.700 \times 2 = 5.400\text{€}$$

Πραγματικό κόστος

6.750€

Απόκλιση

1.350€ (25% υπέρβαση)

Αιτίες

- Αλλαγές χωρίς ανάγκη
- Κακή εκπαίδευση προσωπικού
- Απώλειες/φθορές

Συνολική Οικονομική Επίπτωση

Κατηγορία	Κόστος Απόκλισης
Υπερβάλλον προσωπικό	4.400€
Υψηλό κόστος/δωμάτιο	2.889€
Amenities	660€
Λινά	1.350€
ΣΥΝΟΛΟ	9.299€/μήνα

Συμπεράσματα Εσωτερικού Ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος εντοπίζει:

- ✓ Χαμηλή παραγωγικότητα προσωπικού
- ✓ Ανεπαρκή έλεγχο αποθεμάτων
- ✓ Μη τήρηση προτύπων λειτουργίας
- ✓ Υψηλό λειτουργικό κόστος

Προτάσεις Βελτίωσης

1. Παραγωγικότητα

Καθιέρωση KPI: δωμάτια/καμαριέρα

Στόχος: 14–16 δωμάτια/ημέρα

2. Έλεγχος κόστους

Καθημερινό cost per room tracking

Σύστημα reporting

3. Αποθήκη & amenities

Καταγραφή ανά καμαριέρα

Κλειδωμένη αποθήκη

4. Λινά

Πολιτική “change on request”

RFID ή barcode tracking

Σχέδιο Δράσης Βελτίωσης – Οροφκοκομία

Στόχος

Μείωση κόστους κατά $\geq 30\%$ και βελτίωση παραγωγικότητας εντός 3 μηνών.

#	Πεδίο Παρέμβασης	Ενέργειες	Υπεύθυνος	Χρονοδιάγραμμα	KPI / Στόχος	Αναμενόμενο Όφελος (€ / μήνα)
1	Παραγωγικότητα Προσωπικού	Καθορισμός KPI (14–16 δωμάτια/ημέρα), SOPs, χρονομέτρηση εργασιών	Housekeeping Manager	1 μήνας	Δωμάτια/καμαριέρα ≥ 14	3.300€
2	Αναδιοργάνωση Στελέχωσης	Flexible staffing, σύνδεση βαρδιών με πληρότητα, cross-training	HR & HK Manager	1–2 μήνες	Μείωση προσωπικού κατά 20–30%	1.000€
3	Έλεγχος Κόστους ανά Δωμάτιο	Καθιέρωση δείκτη CPCR, εβδομαδιαίο reporting	Financial Controller	Άμεσα	Κόστος $\leq 3,20\text{€}/\text{δωμάτιο}$	2.700€
4	Έλεγχος Amenities	Καταγραφή ανά καμαριέρα, issue log, περιορισμός χρήσης	Housekeeping Supervisor	Άμεσα	Μείωση κατανάλωσης 15–20%	500€
5	Έλεγχος Λινοθήκης	“Change on request”, παρακολούθηση φθορών, training	Laundry Supervisor	1 μήνας	Μείωση κόστους laundry 20%	1.000€
6	Εκπαίδευση Προσωπικού	Training σε SOPs, χρήση υλικών, checklists	HR & HK Manager	Συνεχές	Μείωση χρόνου καθαρισμού	Ποιοτικό όφελος
7	Εσωτερικοί Έλεγχοι	Μηνιαία audits, δειγματοληψίες, διαχωρισμός καθηκόντων	Internal Auditor	Συνεχές	Μείωση αποκλίσεων $>50\%$	Έμμεσο όφελος
8	Ψηφιοποίηση Διαδικασιών	PMS/housekeeping system, real-time tracking	IT & HK Manager	2–3 μήνες	Real-time monitoring	Έμμεσο όφελος

Συνολικό Οικονομικό Όφελος $\approx 8.500\text{€}/\text{μήνα}$

Περιγραφή Επιχείρησης

Ένα ξενοδοχείο 120 δωματίων στην Κέρκυρα λειτουργεί εποχικά για **8 μήνες (Απρίλιος-Νοέμβριος)**. Η διοίκηση εφαρμόζει σύστημα **Internal Control** για να διασφαλίσει την αξιοπιστία των οικονομικών στοιχείων και τον περιορισμό κινδύνων απώλειας εσόδων.

Βασικά λειτουργικά στοιχεία:

Στοιχείο	Τιμή
Αριθμός δωματίων	120
Μέση τιμή δωματίου	140 €
Μέση πληρότητα	72%
Ημέρες λειτουργίας	240

2. Υπολογισμός Αναμενόμενων Εσόδων (Control Benchmark)

Βήμα 1: Υπολογισμός διαθέσιμων δωματίων

$$120 \times 240 = 28.800$$

Βήμα 2: Πωληθέντα δωμάτια

$$28.800 \times 72\% = 20.736 \text{ διανυκτερεύσεις}$$

Βήμα 3: Αναμενόμενα έσοδα

$$20.736 \times 140\text{€} = 2.903.040\text{€}$$

Αναμενόμενα έσοδα δωματίων: 2.903.040 €

Αυτό το ποσό χρησιμοποιείται από το σύστημα **Internal Control** ως **benchmark ελέγχου**.

3. Πραγματικά Καταγεγραμμένα Έσοδα

Με βάση τα στοιχεία του λογιστηρίου:

Πηγή εσόδων	Ποσό
Έσοδα δωματίων	2.745.000 €
Έσοδα εστιατορίου	620.000 €
Έσοδα bar	310.000 €

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου συγκρίνει:

$$2.903.040 - 2.745.000 = 158.040\text{€}$$

Απόκλιση εσόδων δωματίων: 158.040 €

Η απόκλιση ενεργοποιεί διαδικασία **risk analysis**.

4. Ανάλυση Κινδύνου (Risk Analysis)

Ο εσωτερικός έλεγχος εντοπίζει πιθανούς λόγους:

Πιθανός Κίνδυνος	Εκτίμηση Απώλειας
Μη καταγεγραμμένες κρατήσεις	60.000 €
Εκπτώσεις χωρίς έγκριση	45.000 €
Λάθη τιμολόγησης	30.000 €
Λάθη συστήματος PMS	23.040 €

5. Internal Control Mechanisms

Η διοίκηση εφαρμόζει 3 μηχανισμούς ελέγχου.

α. Διαχωρισμός καθηκόντων (Segregation of Duties)

Ρόλος	Ευθύνη
Reception	Καταχώρηση κρατήσεων
Accounting	Έλεγχος τιμολονίων
Internal Auditor	Έλεγχος αποκλίσεων

β. Καθημερινή συμφωνία εσόδων

Παράδειγμα:

Ημέρα	Πωληθέντα δωμάτια	Έσοδα
Δευτέρα	95	13.300 €
Τρίτη	100	14.000 €
Τετάρτη	88	12.320 €

Ο έλεγχος συγκρίνει:

$$\text{Rooms Sold} \times \text{Average Rate}$$

γ. Σύστημα έγκρισης εκπτώσεων

Έκπτωση Έγκριση

έως 10%	Reception Manager
10–20%	Revenue Manager
>20%	General Manager

6. Αποτέλεσμα Εφαρμογής Internal Control

Μετά την εφαρμογή των ελέγχων:

Έτος	Απώλειες εσόδων
Πριν τον έλεγχο	158.040 €
Μετά τον έλεγχο	39.500 €

Μείωση απωλειών:

$$158.040 - 39.500 = 118.540\text{€}$$
$$\frac{118.540}{158.040} = 75\%$$

7. Συμπέρασμα Case Study

Το σύστημα **Internal Control** στο ξενοδοχείο:

- εντοπίζει οικονομικές αποκλίσεις
- αναλύει κινδύνους λειτουργίας
- μειώνει απώλειες εσόδων
- ενισχύει τη διαφάνεια οικονομικών δεδομένων

Στο παράδειγμα, η εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου **βελτίωσε τα έσοδα κατά 118.540 € ετησίως**.

Μείωση απώλειας εσόδων: 25%

Case Study: Internal Control σε Ξενοδοχείο 4★

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση **Ionian Blue Resort** λειτουργεί στην Κέρκυρα και διαθέτει:

Στοιχείο	Τιμή
Δωμάτια	150
Ημέρες λειτουργίας	240
Μέση τιμή δωματίου (ADR)	155 €
Μέση πληρότητα	75%
Μέση ημερήσια κατανάλωση F&B ανά πελάτη	38 €
Μέσος αριθμός πελατών ανά δωμάτιο	1,8

Η διοίκηση αποφασίζει να εφαρμόσει **σύστημα Internal Control**, καθώς έχουν εντοπιστεί σημαντικές αποκλίσεις στα έσοδα.

Μέρος Α: Υπολογισμός Αναμενόμενων Εσόδων

1. Διαθέσιμες διανυκτερεύσεις

$$150 \times 240 = 36.000$$

2. Πωληθέντα δωμάτια

$$36.000 \times 75\% = 27.000$$

3. Αναμενόμενα έσοδα δωματίων

$$27.000 \times 155\text{€} = 4.185.000\text{€}$$

4. Συνολικοί πελάτες

$$27.000 \times 1,8 = 48.600$$

5. Αναμενόμενα έσοδα F&B

$$48.600 \times 38\text{€} = 1.846.800\text{€}$$

6. Συνολικά αναμενόμενα έσοδα

Κατηγορία	Έσοδα
Rooms	4.185.000 €
Food & Beverage	1.846.800 €

$$Total = 6.031.800\text{€}$$

Μέρος Β: Πραγματικά Οικονομικά Στοιχεία

Τα στοιχεία που κατέγραψε το λογιστήριο είναι:

Κατηγορία	Πραγματικά έσοδα
Rooms	3.920.000 €
Food & Beverage	1.620.000 €
Σύνολο:	5.540.000€

Απόκλιση

$$6.031.800 - 5.540.000 = 491.800\text{€}$$

Συνολική απόκλιση: 491.800 €

Μέρος Γ: Ανάλυση Κινδύνου (Risk Analysis)

Ο Internal Auditor εντοπίζει τους παρακάτω κινδύνους:

Κίνδυνος	Πιθανότητα	Οικονομική επίπτωση
Μη καταγραφή κρατήσεων	20%	180.000 €
Μη καταγραφή κατανάλωσης bar	30%	120.000 €
Εκπτώσεις χωρίς έγκριση	25%	110.000 €
Απώλειες αποθεμάτων F&B	35%	81.800 €

Risk Score

$$Risk = Probability \times Impact$$

Παράδειγμα:

Μη καταγραφή κρατήσεων

$$0,20 \times 180.000 = 36.000$$

Κίνδυνος	Risk Score
Μη καταγραφή κρατήσεων	36.000
Μη καταγραφή bar	36.000
Μη εξουσιοδοτημένες εκπτώσεις	27.500
Απώλειες αποθεμάτων	28.630

Μέρος Δ: Εφαρμογή Internal Control Mechanisms

Η διοίκηση εφαρμόζει 4 βασικούς μηχανισμούς ελέγχου.

1. Segregation of Duties

Διαδικασία	Υπεύθυνος
Καταχώρηση κρατήσεων	Front Office
Τιμολόγηση	Accounting
Έλεγχος αποκλίσεων	Internal Auditor

2. Daily Revenue Reconciliation

Καθημερινός έλεγχος:

Metric	Υπολογισμός
Expected Room Revenue	Rooms Sold × ADR
Actual Revenue	PMS System
Variance	Expected – Actual

3. Inventory Control (F&B)

Παράδειγμα:
Αγορά κρασιού:

Στοιχείο	Τιμή
Αγορές	8.000 €
Πωλήσεις	12.000 €
Θεωρητικό απόθεμα	2.000 €
Πραγματικό απόθεμα	1.200 €

Απώλεια:
 $2.000 - 1.200 = 800€$

4. Approval Matrix

Έκπτωση	Έγκριση
έως 10%	Front Office Manager
10–20%	Revenue Manager
>20%	General Manager

Μέρος Ε: Αποτελέσματα Μετά τον Εσωτερικό Έλεγχο

Μετά την εφαρμογή του συστήματος:

Κατηγορία	Πριν	Μετά
Rooms Variance	265.000 €	70.000 €
F&B Variance	226.800 €	85.000 €

Νέα απόκλιση:

$$70.000 + 85.000 = 155.000€$$

Μείωση απωλειών

$$\begin{aligned} 491.800 - 155.000 &= 336.800€ \\ \frac{336.800}{491.800} &= 68,5\% \end{aligned}$$

Μείωση οικονομικών απωλειών: 31,5%